



مدیریت استعداد

(Talent Management)

تهیه و تنظیم: دکتر محمد هادی - فاطمه رستاقی

پاییز سال ۱۳۹۵

شناسنامه دوره :

❖ عنوان دوره :

➤ مدیریت استعداد

❖ گروه هدف :

➤ مدیران میانی ، پایه و سرپرستان

❖ هدف آموزشی :

➤ ارتقای سطح دانش فراگیران در زمینه مدیریت استعداد

❖ سرفصل های آموزشی :

- اصول و مبانی مدیریت استعداد
- مدل های مدیریت استعداد
- مزایای مدیریت استعداد
- برنامه ریزی و اجرای مدیریت استعداد
- جانشین پروری در بحران استعدادها

فهرست :

۵	مقدمه
۶	استعداد و مدیریت استعداد چیست؟
۸	تعریف مدیریت استعداد جهانی
۹	سیستم مدیریت استعداد
۱۱	مدیریت استعداد و عملکرد سازمانی
۱۲	شباهت‌ها و تفاوت‌های مدیریت استعداد و مدیریت منابع انسانی
۱۳	علت تاکید بر مدیریت استعداد در سازمان‌های امروزی
۱۴	مزایای مدیریت استعداد
۱۴	چگونه یک استراتژی مدیریت استعداد را برنامه ریزی و اجرا کنیم؟
۱۵	چگونه استراتژی مدیریت استعداد می تواند برای سازمان مفید باشد؟
۱۵	پایگاه داده‌های متمرکز برای مدیریت استعداد
۱۶	مدلهایی برای مدیریت استعداد
۲۱	جانشین پروری کلید نجات در بحران استعدادها
۲۲	پنج دلیل خطرناک بودن استراتژی رشد سریع برای حفظ کارکنان
۲۴	چرا سازمان‌ها با وجود همه خطرات سیاست پیشرفت سریع را پیش می‌گیرند؟
۲۶	نتیجه‌گیری
۲۸	منابع

انتظارات پس از طی دوره:

❖ اهداف کلی:

- ارتقای سطح دانش فراگیران در زمینه مدیریت استعداد

❖ اهداف جزئی:

پس از طی دوره انتظار می رود فراگیران قادر باشند:

- با مفاهیم مدیریت استعداد آشنا گردند.
- با مزایای مدیریت استعداد آشنا گردند.
- نحوه پیاده سازی سیستم مدیریت استعداد را بیاموزند.

❖ سرفصل ها:

- اصول و مبانی مدیریت استعداد
- مدل‌های مدیریت استعداد
- مزایای مدیریت استعداد
- برنامه ریزی و اجرای مدیریت استعداد
- جانشین پروری در بحران استعدادها

❖ مقدمه:

مدیریت استعداد، متشکل از طراحی استعداد و پرورش آن مفهومی نسبتاً جدید است، که ریشه در اواخر دهه ۱۹۹۰ دارد و در دهه ابتدایی قرن بیست و یکم در حوزه منابع انسانی سازمان‌ها ظهور یافت. مدیریت استعداد از تعبیر جنگ برای بدست آوردن استعداد نشأت گرفت.

امروزه سازمان‌ها بخوبی دریافته‌اند که به منظور موفقیت در اقتصاد پیچیده جهانی و نیز ماندگاری در محیط رقابتی کسب و کار، به داشتن بهترین استعدادها نیاز دارند. همزمان با درک نیاز به استخدام، توسعه و نگهداشت استعدادها، سازمان‌ها دریافته‌اند که استعدادها منابعی بحرانی هستند و برای دستیابی به بهترین نتیجه‌ها نیازمند مدیریت می‌باشند.

بی‌شک عصر حاضر، عصر سازمان‌هاست و متولیان این سازمان‌ها، انسان‌ها هستند، انسان‌هایی که خود به واسطه در اختیار داشتن عظیم‌ترین منبع قدرت؛ یعنی تفکر، می‌توانند موجبات تعالی، حرکت و رشد سازمان‌ها را پدید آورند. در سال‌های اخیر، در سازمان‌های ایران، مبحث پرورش و توسعه نیروی انسانی در قالب‌های گوناگونی نظیر شناسایی و پرورش استعدادها، جانشین پروری مدیران آینده و ... مورد توجه قرار گرفته است.

توسعه و رشد منابع انسانی در سازمان‌ها به عنوان مهمترین منبع تولید، راز ماندگاری و بقاء سازمان‌ها تلقی شده است و مهمترین چالش در عرصه کسب و کار دیگر تنها موضوع فناوری نیست بلکه بهره‌مندی و بهره‌وری بیشتر از نیروی انسانی هوشمند و سرمایه انسانی مستعد، راز و رمز اصلی رویارویی و برخورد با چالش‌ها و آسیب‌های کسب و کار می‌باشد.

❖ استعداد و مدیریت استعداد چیست؟

استعداد مجموعه‌ای از توانایی‌های فرد شامل مهارت، دانش و ظرفیت برای رشد و توسعه می‌باشد. تعریف [stewart.herris.tansly](#) و [turner2006](#) از استعداد این‌گونه است: استعداد ترکیب پیچیده‌ای از دانش، مهارت و توانایی‌های شناختی و پتانسیل کارمندان می‌باشد. ارزش و عملکردهای کاری کارمندان نیز از درجه بالایی اهمیت برخوردار است. بعضی محققان استعداد را به صورت دسته‌ای از توانایی‌های بحرانی در سختی‌ها به منظور دستیابی به بازار و یا مهارت‌های کمیاب تعریف کرده‌اند.

❖ ارکان استعداد عبارتند از :

۱. قابلیت (Aptitude):

به توانایی ذاتی برای انجام امور در موقعیت‌هایی اطلاق می‌شود که قابلیت از درون انسان‌ها برمی‌خیزد و به عوامل محیطی بستگی ندارد.

۲. مهارت‌ها (Skills):

به بخشی از توانایی‌های انجام کار گفته می‌شود که حاصل یادگیری و تمرین است.

۳. فرصت (Opportunity):

استعداد برای بروز و ظهور خود نیاز به یک فرصت دارد. استعداد تنها منحصر به یک جنس و یا یک نژاد نیست. اما متأسفانه در گذشته تنها به گروه‌های اجتماعی و نژادی خاص و یا تنها یک جنس فرصت داده می‌شد. اساساً فرصت‌ها به دو طریق ایجاد می‌شوند:

الف) افراد به طور انفرادی به دنبال فرصتی برای نشان دادن استعدادهایشان می‌گردند و در این راه موفقیت‌هایی کسب می‌کنند.

ب) فرصت از طریق افراد دیگر ایجاد می‌شود مانند والدین، اساتید، هم‌صنفی‌ها، کارشناسان مربوطه و مدیران.

در دهه ۱۹۹۰ واژه‌ی جنگ استعداد برای اولین بار توسط شرکت مشاوره‌ای مکنزی بکار گرفته شد به این معنی که سازمان‌هایی که در جذب و توسعه و نگهداری مدیران با استعداد، موفق‌تر هستند میزان سوددهی بیشتری دارند. همین امر سبب شد نگرش به افراد با استعداد برای سازمان‌ها عوض شده و به آنها به دید یک منبع ایجاد مزیت رقابتی نگریسته شود.

به زبان ساده مدیریت استعداد، به سازمان اطمینان می‌دهد که افراد شایسته، با مهارت‌های مناسب، در جایگاه مناسب شغلی در جهت دستیابی به هدف‌های مورد انتظار کسب و کار قرار دارند. البته لازمه موفقیت در مدیریت استعداد، شناخت دقیق از مفهوم استعداد، مدیریت استعداد و مفاهیم وابسته است.

به عقیده دوتاگوپت، مدیریت استعداد عبارت است از مدیریت راهبردی جریانی از استعدادها در سازمان و هدف آن است که یک منبع در دسترس از استعداد برای تطبیق افراد مناسب با شغل‌های مناسب در زمانی مناسب، بر اساس اهداف راهبردی کسب و کار ایجاد شود.

به عقیده شوپر، مدیریت استعداد در برگیرنده همه فرایندها، محورها و فناوری‌های منابع انسانی است که معمولاً شامل منبع‌یابی، انتخاب و گزینش، بکارگیری، حفظ و توسعه و نوسازی نیروی کار با استعداد و تحلیل و برنامه‌ریزی و ترکیب عناصر مختلف با یکدیگر است. به عبارت دیگر مدیریت استعداد می‌تواند آنچه در مراحل جذب و توسعه فرایند مدیریت نیروی کار رخ می‌دهد، به صورت بهینه‌تر برای استعدادها بکار ببرد، چرا که به عقیده کرلمن، افراد مستعد نقش اصلی را در موفقیت سازمان بازی می‌کنند.

مدیریت استعداد ممکن است از همان ابزار مدیریت منابع انسانی استفاده نماید با این تفاوت که بر بخشی از نیروی کار تمرکز دارد که به وسیله عملکرد فعلی و قابلیت‌های آینده‌شان به عنوان استعداد شناسایی می‌شوند. در این صورت چالش کلیدی شامل جذب، استخدام، توسعه و حفظ این کارکنان است. مایکلز و همکاران، استعداد را اینگونه تعریف کرده‌اند: اثربخش‌ترین کارکنان در همه سطوح سازمانی که می‌توانند به سازمان‌ها در برآورده کردن آرزوهایشان و تحقق عملکردشان کمک برسانند.

به عقیده ویلیامز، افراد مستعد کسانی هستند که توانایی استثنایی را از خود نشان می‌دهند و در طیفی از فعالیت‌ها و پست‌ها و یا در یک زمینه تخصصی یا محدوده خاص، موفق عمل می‌کنند و در حوزه‌های فعالیتی که به آنها

پیشنهاد می‌شود، شایستگی بسیار بالایی از خود نشان می‌دهند و در همه موقعیت‌هایی که آزمون می‌شوند، اثربخشی بالایی را از خود بروز می‌دهند.

مدیریت استعداد کاملاً با ایده "خلق بهترین مکان برای کار" ارتباط دارد، که در دهه ۲۰۰۰ دوبار ایده برتر شده است و در حقیقت همان بهره‌گیری از مجموعه‌ای یکپارچه از فعالیت‌هاست، برای حصول اطمینان از اینکه سازمان می‌تواند در حال و آینده، منابع انسانی با استعداد مورد نیاز خویش را جذب کند، بر انگیزته کند و پرورش دهد. هدف، تضمین گردش استعداد در سازمان است، با به خاطر سپردن این اصل که استعداد منبع اصلی و عمده سازمان است. اغلب سازمان‌های بزرگ از مدیریت استعدادها به عنوان بخشی از یک استراتژی بزرگتر سخن می‌گویند. این استراتژی شیوه‌ای است موثر به منظور تأمین، انگیزش، رشد و پرورش منابع انسانی که از مهارت و دیدگاه‌های لازم برای تأمین اهداف سازمان برخوردار است.

البته امروزه برخی از سازمان‌هایی که به نوعی ذهنیت جنگ استعداد را می‌پذیرند برای استعدادهای افراد برون سازمانی ارزش بسیار زیادی قایل می‌شوند و استعدادهایی را که از پیش در سازمان وجود داشته خفیف می‌شمارند. رویکرد سازمان باید به گونه‌ای باشد که بر توانایی همگان برای موفقیت تأکید ورزد و به این طریق با کارکنان عادی به نتایج غیر عادی دست یابد. هدف مدیریت استعداد، پرورش و حفظ خزانه استعداد مرکب از نیروی کار ماهر، ملتزم و متعهد است.

❖ تعریف مدیریت استعداد جهانی :

کالینگز و اسکالیون، مدیریت استعداد جهانی (Global Talent Managemen) را به این صورت تعریف می‌کنند: "ادغام استراتژیک منابع توسعه در سطح بین‌المللی که شامل شناخت، توسعه و بکارگیری استراتژیک کارکنان با عملکرد بالا و پتانسیل قوی در مقیاس جهانی است". بدین جهت جهانی شدن مدیریت استعداد، مستلزم ایجاد ابزار، روش‌ها و فرآیندهای نوین مدیریت منابع انسانی (HRM) است تا سیستم‌های همکاری‌کننده‌ی لازم را برای یکپارچه‌سازی جهانی فراهم آورد.

❖ سیستم مدیریت استعداد:

سیستم مدیریت استعداد (Talent Management System) یکی از مباحث نوین مدیریتی است که در حال حاضر به عنوان ابزاری موثر در سازمان‌ها در راستای توسعه سرمایه انسانی جای خود را به خوبی باز کرده است و با ارائه برنامه‌های ساده و کاربردی در حوزه نیازسنجی جذب و به کارگیری، بهسازی، انگیزش و نگهداری منابع انسانی با تکیه بر اصول مدیریت دانش به کمک سازمان‌ها می‌شتابد. مدیران با بکارگیری T.M.S می‌توانند مهارت‌های کارمندان مستعد را به طرز صحیحی گسترش دهند. این سیستم چهار عنصر زیر را در برمی‌گیرد:

۱ - جذب استعدادها:

اکثر سازمان‌ها نمی‌توانند سریع افراد مستعد را به عنوان اعضای جدید جذب کنند. این فقدان استعداد بزرگ‌ترین مانعی است که در راه رشد شرکت‌ها وجود دارد و جبران این کمبود نوعی مزیت استراتژیک عمده محسوب می‌شود. سازمان‌ها باید محیط‌کاری انعطاف‌پذیری ایجاد کنند تا قادر شوند افراد مستعد را جذب و دانش تولیدشده توسط آنان را جهت برآورده ساختن نیازهای سازمان استفاده کنند.

۲ - حفظ استعدادها:

سازمان‌هایی موفق هستند که وفاداری افراد مستعد را بدیهي و مسلم فرض نکنند. این سازمان‌ها همواره سعی در حفظ افراد مستعد دارند و یکی از نکته‌های خیلی مهم برای آنها تعهد دوجانبه کارفرما و کارمند است.

۳ - اداره و مدیریت استعدادها:

مدیریت استعدادها مهارتی متفاوت از مهارت‌های قبلی مدیران است و باید آن را آموخت. مدیران باید بدانند که چطور حداکثر استفاده را از افراد بکنند و چطور به نحوی استراتژیک آنان را در موقعیتی مناسب قرار دهند، موقعیت طوری نباشد که کاری عادی و معمولی سبب بی‌حالی و بی‌حوصلگی آنان شود.

چندین دهه است که سازمان‌ها از سیستم‌های کمی مثل بازگشت سرمایه (Return on Investment=ROI) و بازگشت دارایی‌ها (Return on Assets = ROA) استفاده می‌کنند. سازمان‌های قرن ۲۱ از یک روش اندازه‌گیری به نام بازگشت استعداد (Return on Talent = ROT) استفاده کرده‌اند. بازگشت استعداد می‌تواند یک روش اندازه‌گیری کمی یا کیفی باشد. اگر مدیریت بخواهد نتایج فعالیت‌های انجام شده را به صورت کمی به دست آورد باید روی دانش خلق شده برچسب قیمتی بگذارد. مدیران موثر از سیستم‌های متریک اندازه‌گیری بازگشت استعداد برای نظارت بر عملکرد و پیش‌بینی فرصت‌ها استفاده می‌کنند.

سازمان با سرمایه‌گذاری در مدیریت استعداد از یک سو، از یک نرخ بازگشت سرمایه بالا برخوردار می‌شود و از سوی دیگر، مجموعه استعدادهای گوناگون را شناسایی خواهد نمود. در چنین شرایطی سازمان از مزایای نیروهای کار چابک و با انگیزه بهره می‌برد.

۴- شناسایی استعدادها:

استعداد یک منبع نادر و معمولاً دست نخورده است. بسیاری از مدیران نمی‌دانند چطور افراد مستعد را شناسایی کنند. لازم است مدیران قبل از استخدام افراد جدید، استعدادهای نهفته کارمندان قبل را کشف کنند. در واقع یک جامعه عادل و خیرخواه، جامعه‌ایست که تمام افراد قادر باشند فرصت‌ها را برای ابراز استعدادهایشان تعقیب کنند. در مدیریت استعداد (TMS)، به موانع غیر واقعی که بر اساس تعصب‌های سازمانی و رابطه‌ای هستند و علیرغم داشتن شایستگی‌ها، مانع ترقی آنها می‌شوند سقف شیشه‌ای (Glass ceiling) اطلاق می‌شود.

"آنتونی استین"، نویسنده کتاب "شکستن سقف‌های شیشه‌ای" دو مورد مهم از این موانع را جنسیت گرائی و نژادپرستی می‌داند وی در این کتاب می‌نویسد محال است که دیگران را مجبور کنیم تا این عقاید تبعیض آمیز را دور بیندازند، لذا او شیوه منطقی‌تری را پیشنهاد می‌کند که باعث می‌شود متخلفین، مشتاقانه اعمال تبعیض گرایانه را متوقف کنند. این مهم از طریق نشان دادن اینکه چگونه منابع زیادی با حذف تبعیض و استفاده از ذخایر استعداد نهفته (بالقوه)، عاید سازمان‌ها می‌شود، محقق می‌گردد.

"لیندا ریث" یکی دیگر از نویسندگانی است که سقف شیشه‌ای را مورد بررسی قرار داده است، وی در کتاب خود که توسط سازمان بین‌المللی کار (International Labor Organization) منتشر شد، اختصاصاً به موضوع جنسیت می‌پردازد او می‌نویسد که زنان در سرتاسر جهان نسبت به گذشته به سطوح بالاتری از تحصیل دست یافته‌اند و امروزه بیش از ۴۰٪ نیروی کار جهانی را زنان تشکیل می‌دهند اما هنوز سهم آنها از موقعیت‌های مدیریتی به طرز نامناسبی در سطح پایینی قرار دارد.

مهم‌ترین مطلبی که در تعریف استعداد باید در نظر داشت این است که استعداد به خودی خود، هرگز منحصر به یک گروه و نژاد و جنس و یا طبقه خاص از جامعه نمی‌شود اما فرصت ابراز استعداد ممکن است بسیار محدود باشد.

❖ مدیریت استعداد و عملکرد سازمانی:

تحقیقات زیادی موجود است که به ارتباط بین مدیریت استعداد و عملکرد سازمان اشاره می‌کند. چرا که مدیریت استعداد به دنبال شناسایی و تمایز استعدادهای سازمانی برای تحقق و تعالی عملکرد سازمانی است. شویپر، تأکید دارد که در اقتصاد امروز استعداد مهمترین جزء موفقیت است. البته فرمول دقیقی وجود ندارد که بتوان استعداد را ارزیابی نمود و تأثیر آن را به طور صریح نشان داد. با این حال شناسایی و تمایز کارکنان مستعد، ارزیابی عملکرد فعالیت‌های کارکنان درون یک سازمان با استفاده از دانش مدیریت استعداد به منظور تخصیص صحیح منابع، ارتقای مناسب حقوق و دستمزد و توسعه افراد، ضروری است.

تحقیقات ولینز و بینتال، نشان می‌دهد سازمان‌ها با استفاده از سیستم مدیریت استعداد، بازگشت بالای سرمایه و کیفیت را نسبت به سایر رقبایشان تجربه می‌کنند. همچنین تحقیق مکنزی و شرکا، نشان می‌دهد که بین کیفیت برنامه‌های مدیریت جانشین پروری و تمایز افراد مستعد از دیگران با بازگشت سرمایه و توجه سهامداران به سازمان، ارتباط مستقیمی وجود دارد. مدیریت استعداد نتایجی چون ارتقای عملکرد و افزایش بهره‌وری در سازمان را به دنبال دارد.

❖ شباهت‌ها و تفاوت‌های مدیریت استعداد و مدیریت منابع انسانی:

دو شباهت آشکار بین مدیریت استعداد و مدیریت منابع انسانی وجود دارد. در هر دو بر قرار دادن افراد مناسب در نقش‌های مناسب، برای ایجاد تطابق بین عملکردهای افراد و اهداف سازمانی تأکید می‌شود.

به عقیده تیچی و همکاران، یکی از فرایندهای کلیدی منابع انسانی، فرایندی است که منابع انسانی موجود را با مشاغل هماهنگ می‌کند.

مدیریت استعداد هم عبارت است از قرار دادن افراد مناسب در محل مناسب و اطمینان یافتن از اینکه این دو به خوبی با هم هماهنگ شده‌اند.

هم TM و هم HRM، حوزه‌های اصلی مدیریت کارکنان را پوشش می‌دهند. اکثر پژوهش‌های مدیریت کارکنان در مورد مدیریت منابع انسانی و مدیریت استعداد، حوزه‌های عملکرد مشابهی را شناسایی کرده‌اند. برای مثال کاسیو، مدیریت منابع انسانی را به عنوان عملیات جذب، انتخاب، نگهداری، بالندگی و استفاده از منابع انسانی به منظور تحقق اهداف فردی و سازمانی تعریف می‌کند. این تعریف مشابه بسیاری از تعاریف مدیریت استعداد است. مدیریت استعداد فرایند شناسایی، جذب، استخدام و حفظ کارکنان مستعد می‌باشد. بنابراین مدیریت منابع انسانی و مدیریت استعداد بسیار شبیه به هم می‌باشند.

علیرغم یافته‌های بالا، باید گفت که برخی تفاوت‌های کلیدی بین مدیریت منابع انسانی و مدیریت استعداد وجود دارد. در TM مدیریت بر روی گروه‌های خاصی از افراد - افراد مستعد- تمرکز دارد، در حالی که در HRM مدیریت همه کارکنان مد نظر است. TM بر بخش سازی و چند پارگی تأکید می‌کند، در حالی که HRM بر درجه‌ای از مساوات طلبی تأکید می‌کند. مدیریت منابع انسانی با هر کارمندی به روش مشابهی رفتار و از تمایز قائل شدن در تخصیص منابع سازمان، اجتناب می‌کند. در مقابل مدیریت استعداد معتقد است که افراد نیازهای متفاوتی دارند و به تقاضاهای متفاوت گروه‌های مختلف توجه می‌کند. در TM منابع سازمان به نخبگان مستعد و کارکنان کلیدی تخصیص می‌یابد و چندپارگی یعنی تقسیم نیروی کار به بخش‌هایی که باید با آنها به طور متفاوت رفتار شود، صورت می‌گیرد.

در کل می‌توان گفت که مدیریت منابع انسانی از مساوات طلبی و در نظر گرفتن هر کسی به عنوان موجودی بالقوه توانا دفاع می‌کند، در حالی که در مدیریت استعداد بحث بر تمایز کارکنان از منظر عملکرد، پتانسیل و

شایستگی‌های کلیدی است. HRM به جای افراد، بر انجام موفقیت آمیز هر وظیفه متمرکز است، در حالی که تمرکز TM بر افراد و استعدادها می‌باشد.

بر اساس مطالب فوق می‌توان گفت مدیریت استعداد چیزی کاملاً متفاوت و جدای از مدیریت منابع انسانی نیست، بلکه نتیجه منطقی توسعه آن است.

❖ علت تاکید بر مدیریت استعداد در سازمان‌های امروزی:

در این خصوص علل متعددی را می‌توان برشمرد که به تعدادی از آنها اشاره می‌کنیم:

۱- ارتباط مستقیم بین استعداد و عملکرد برتر سازمان: مطالعات نشان داده است هنگامیکه سازمان بر روی استعدادهايش سرمایه‌گذاری می‌کند افزایش درآمد چشمگیری خواهد داشت در نتیجه استعدادها می‌توانند بر روی عملکرد تاثیر داشته باشند.

۲- ارزش آفرینی استعدادها: ارزش مالی سازمان‌ها به کیفیت استعدادهای آنها بستگی دارد و استعدادها به سرعت ارزش سازمان را افزایش می‌دهند.

۳- کسب و کار در محیط پیچیده‌تر و پویاتر: رقابت شدید، حفظ طولانی مدت مزیت رقابتی را بسیار دشوار ساخته است. محصولات جدید و مدل‌های جدید کسب و کار چرخه حیات کوتاه‌تری دارند و خواهان نوآوری مستمرند.

۴- تغییر انتظارات کارکنان: انتظارات کارکنان در حال تغییر است از طرفی سازمان‌ها تاکید بیشتری بر روی استراتژی‌ها و شیوه‌های مدیریت استعداد دارند، کارکنان امروزی:

- به طور فزاینده علاقمند به انجام کار معنی‌دار و چالش برانگیزند.

- نسبت به ساختار و منبع قدرت سنتی کمتر تطبیق دارند.

- خواهان تغییر مسیر توسعه شغلی خود هستند.

پاسخگویی به این چالش‌های بی‌شمار، تسخیر قلب‌ها و مغزهای کارکنان امروزی را بسیار دشوار کرده

است، علاوه بر این فرهنگ سازمانی در جذب و نگهداشت استعدادهای کلیدی بسیار تعیین کننده است.

❖ مزایای مدیریت استعداد:

این موضوع هم برای کارکنان، هم برای مدیران و هم برای کسب و کار، سودمند است.

- ✓ مدیریت استعداد این اطمینان را بوجود می‌آورد که هر یک از کارکنان، با استعدادها و مهارت‌های ویژه در شغل مناسب قرار گرفته‌اند.
- ✓ مزایای جبران خدمت منصفانه و عادلانه‌ای برقرار می‌گردد.
- ✓ همچنین مسیر ارتقاء شغلی کارکنان شفاف است و به عنوان یک عامل تحریک فزاینده برای فرصت‌های شغلی بهتر درون و بیرون سازمانی، عمل می‌کند.
- ✓ مدیریت استعداد، فرایندها و ابزارهای مناسبی را برای حمایت و توانمندسازی مدیران فراهم می‌آورد. از این راه آن‌ها درمی‌یابند که از کارکنان خود چه انتظاراتی باید داشته باشند و این امر موجب بهبود روابط کاری می‌شود.

❖ چگونه یک استراتژی مدیریت استعداد را برنامه ریزی و اجرا کنیم؟

- سازمان‌های موفق از نیازهایشان به مدیریت استعداد آگاهی دارند، لذا آنها اقدام به طراحی و اجرای استراتژی مدیریت استعدادی نموده اند که برای سازمانشان ماندنی است. برخی از روش‌هایی که مدیران منابع انسانی می‌توانند برای برنامه ریزی و اجرای استراتژی مدیریت استعداد از آن استفاده کنند، به شرح زیر می‌باشد:
۱. مدیران عالی رتبه خود از جمله مدیر اجرایی‌تان را در این کار دخیل کنید. توضیح دهید که چرا سازمان شما نیاز به استراتژی مدیریت استعداد دارد، دورنمای کلی اهداف خود را ترسیم نمایید، به مدیران خود بگویید که چگونه موفقیت را ارزیابی خواهید کرد و حمایت همه جانبه آنها را طلب نمایید.
 ۲. برای سازمان خود یک مدیر استعداد منصوب کنید. یک فرد ارشد را برای توسعه و به روز رسانی مداوم و پشتیبانی از استراتژی مدیریت استعداد سازمان خود به کار گمارید.
 ۳. مناصب کلیدی و توانایی‌های مورد نیاز را بررسی کنید. این کار به شما کمک می‌کند تا خطوط کلی استعداد مورد نیاز خود را بشناسید و بتوانید با بررسی استعدادهای موجود به اهداف فعلی خود برسید.
 ۴. نیازهای آینده را بررسی نمایید.

۵. از اتوماسیون برای بهبود مراحل انجام کار و بهبود روند آن استفاده کنید. برنامه‌های خود را با استفاده از تکنولوژی پوشش دهید.

۶. معیارهای مناسب را برای اندازه‌گیری موفقیت تعیین کنید. به طور منظم به ارائه نتایج با مدیران ارشد سازمان خود بپردازید و از آنها بخواهید پیشنهادهای خود را برای بهبود کار ارائه کنند.

۷. استراتژی مدیریت استعداد خود را با حمایت همه جانبه مدیر اجرایی‌تان عملیاتی کنید. از مدیر اجرایی‌تان بخواهید تا شخصا استراتژی مدیریت استعداد سازمان را اعلام کند. این کار اهمیت برنامه ریزی استراتژیک مدیریت استعداد را مشخص کرده و همه افراد سازمان از آن مطلع می‌شوند.

❖ چگونه استراتژی مدیریت استعداد می‌تواند برای سازمان مفید باشد؟

یک استراتژی مناسب در مدیریت استعداد، سه مولفه دارد:

- ۱- نخستین مولفه شامل ارزیابی فرایندهای فعلی سیستم در سازمان است. با انجام یک ارزیابی مناسب می‌توان نقص‌ها و ضعف‌های سیستم را شناسایی و توصیه‌هایی برای برطرف کردن آنها لحاظ کرد.
- ۲- مولفه بعدی، طراحی و پیاده‌سازی سیستم استعداد (یک ابزار یا سیستم نرم افزاری پشتیبانی) است که از فرایندهای طراحی و نظارت، ارائه نتایج در ساختار سیستم، اجرا و دسته‌بندی پشتیبانی می‌کند.
- ۳- آخرین مولفه، مربوط به تحلیل دقیق استعداد است. مشاهده و نظارت بر اینکه آیا استعداد شناسایی شده در محل مناسب برای انجام یک فعالیت قرار گرفته است یا خیر؟ این امر می‌تواند با پیاده‌سازی یک راهکار هوشمندانه کسب و کار در جهت اثر بخش کردن مدیریت استعداد قابل تحقق باشد.

❖ پایگاه داده‌های متمرکز برای مدیریت استعداد:

پایگاه داده متمرکز، شامل داده‌های قوی‌ای است که قابلیت مدیریت استعداد متمرکز را ایجاد می‌کند و کمک می‌کند تا شما مناسب‌ترین افراد را در نقش‌های سازمانی به کار بگیرید. فرقی نمی‌کند این افراد در داخل سازمان یا خارج از آن باشند، ترسیم نقش هر یک از کاندیداها، زبان مشترکی پدید می‌آورد که می‌تواند نیازهای آینده را مشخص کند.

❖ مدل های مدیریت استعداد:

مدل های متنوعی در ادبیات مدیریت استعداد توسط صاحب نظران ارائه گردیده است که با توجه به فرهنگ سازمانی دارای ابعاد و اجزای مختلفی می باشند.

یکی از انواع مدل های ارائه شده، **مدل بلوغ مدیریت استعداد** است. مدل بلوغ مدیریت استعداد یک چارچوب تشخیصی و تجویزی است که به سازمان ها اجازه می دهد تا وضعیت جاری تلاش های خود در زمینه مدیریت استعدادها را ارزیابی کرده، آنچه را که باید در عمل برای حرکت به وضعیت برتر انجام دهند شناسایی کرده و برنامه هایی را برای دستیابی به آن ها طراحی کنند.

مدل بلوغ مدیریت استعداد در راستای ارزیابی تشخیصی و ارائه یک نقشه راه موفق مدیریت استعداد در شرکت Lore به کار رفته است. این مدل مبتنی بر تحقیقات وسیعی است که تئوری سازمانی تکنولوژی، پذیرش نوآوری، سیستم ها و رویه های مدیریت استعداد را پوشش می دهد. با استفاده از این تحقیق، این شرکت یک مدل چهار مرحله ای در زمینه سیستم مدیریت استعداد را طرح ریزی کرده است.

در این مدل، گذار از یک گام به گام بالاتر، با بحران ویژه ای همراه است که باید جهت پیشرفت حل شود. نخستین بحران "افزایش تعهد سازمانی" است. هنگامی که تعهد سازمانی به حد مطلوب برسد مرحله ابتکارها آغاز می شود. برای گذار از مرحله ابتکارها به "مرحله توسعه" نیازمند حل "بحران رهبری" می باشیم. هنگامی که بحران رهبری حل شود، سیستم مدیریت وارد مرحله بعد، یعنی حرفه ای می شود. در این مرحله سازمان ها با "بحران خود مختاری (استقلال)" روبه رو می شوند که پس از حل این بحران به مرحله آخر یعنی الگو شدن می رسند، سازمان ها برای رسیدن به این مرحله باید "بحران کنترل" را حل کنند. آماده شدن برای این بحران به معنای این است که ارزش واقعی مدیریت استعداد در سازمان درک و کل سازمان در این راستا همسو شود.

❖ تعریف بحران در مدل بلوغ مدیریت استعداد:

✓ بحران تعهد:

یک ایده جدید ایجاد نمی‌شود و یا اینکه از بین می‌رود؛ اگر کسی نسبت به آن تعهد نداشته باشد. یک تعهد واقعی به این مفهوم است که فرد خود و یا منابع حیاتی خود را برای پرورش ایده جدید به کار گیرد. برای ایجاد تعهد، زمان و منابع اهمیت یکسانی دارند. در این مرحله افراد (رهبران) شناسایی شده که به رویای تبدیل ایده به موفقیت، تعهد دارند، باید مورد توجه و تقدیر قرار گیرند. آن‌ها باید برای فروش ایده و جلب تعهد و مشارکت دیگران تلاش کنند. با بوجود آمدن این شرایط، ایده می‌تواند به حقیقت تبدیل شود و عملاً وارد مرحله ابتکارها شویم.

✓ بحران رهبری:

افراد (رهبران) شناسایی شده معمولاً با وجود نداشتن تجربه کافی در اجرا، شرایط ریسک رهبری را می‌پذیرند. این افراد تمایل دارند به طور مستقیم بر همه چیز نظارت داشته یا خود تمام امور را انجام دهند.

✓ بحران خود مختاری (استقلال):

افراد (رهبران)، نیرو و افکارشان را به مسیرها و رویه‌های جدید معطوف می‌دارند و تصمیماتی می‌گیرند که متفاوت با شرایط متعارف است. بنابراین اشتباهات رخ می‌دهد و افراد (رهبران) شناسایی شده از نتایج کسب شده متعجب شده و هراسناک می‌شوند.

✓ بحران کنترل:

با هیچ دستورکار، راهنما و روشی نمی‌توان طبیعت انسان‌ها را برای همیشه در یک چارچوب نگهداشت. افراد (رهبران) شناسایی شده می‌خواهند به گونه‌ای باشند که افراد را کنترل کنند.

در مدل بلوغ مدیریت استعداد، مراحل توسعه سیستم استعداد- از ابتکارها تا الگو شدن- به منظور سازماندهی فعالیت‌های نرمال مدیریت استعداد در مرحله توسعه به کار برده می‌شوند. در تحقیقات Lore سه عامل موفقیت یک سیستم مدیریت استعداد جامع و فراگیر شناسایی شده اند، این عوامل عبارتند از :

۱- شرایط حمایت سازمانی

۲- استفاده عملی از مدیریت استعداد

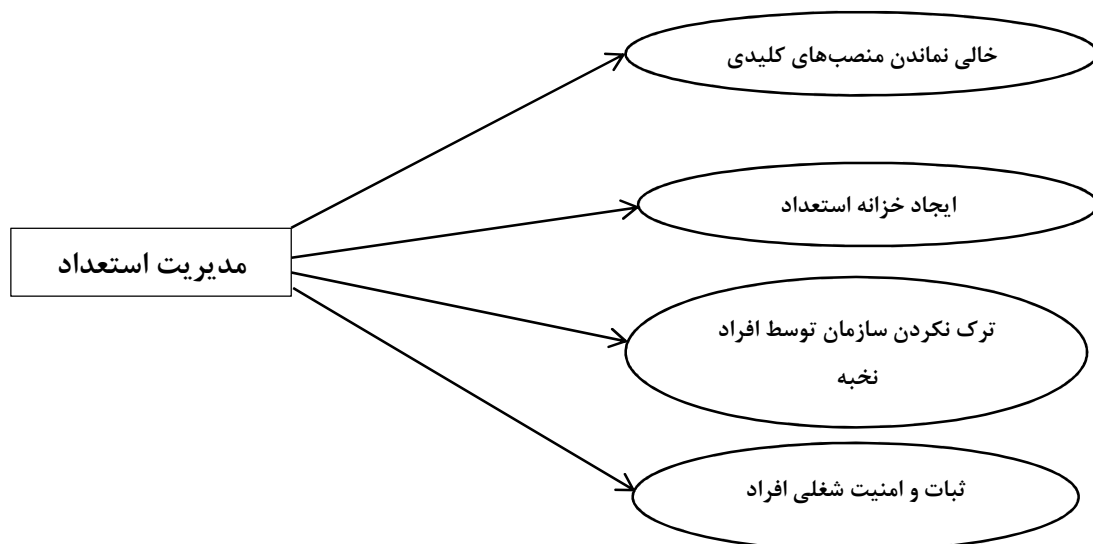
۳- فعالیت‌های مدیریت استعداد

در هر یک از این لایه‌ها مؤلفه‌های بحرانی وجود دارند که البته باید در سیستم مدیریت به منظور اثر بخشی بهتر وجود داشته باشند. بنابراین به عنوان مثال در لایه شرایط حمایت سازمانی مؤلفه‌های رهبری، تطبیق و زیر ساخت تعیین کننده موفقیت سیستم مدیریت استعداد در سازمان است. مدل Lore نشان می دهد که هر یک از این سه مؤلفه باید از یک مرحله به مرحله بعد به منظور ارتقاء در سیستم مدیریت استعداد به سطوح برتر عملکردی تغییر کند.

یکی دیگر از انواع مدل‌های ارائه شده، **مدل مفهومی** است که در پژوهش حسینی به آن اشاره شده

است و در آن به چهار عامل به عنوان مهم‌ترین پیامدهای مدیریت استعداد توجه نموده است، که عبارتند از:

خزانه استعداد، خالی نمودن منصب های کلیدی، ترک نکردن سازمان و ثبات و امنیت شغلی.



شکل ۱-مدل مفهومی برگرفته از نظرسنجی با خبرگان

✓ خالی نماندن منصب‌های کلیدی

فرآیندهای مدیریت استعداد و جانشین پروری، به طور مشخص هدف خود را بر مشاغل کلیدی متمرکز می‌کنند. مشاغلی که در موفقیت سازمان نقشی مهم دارند و به سختی می‌توان کارکنان مناسب را برای تصدی آنها استخدام نمود. این مشاغل نقش کلیدی برای موفقیت در سازمان دارند و نباید برای طولانی مدت بلا تصدی بمانند، چرا که سازمان بدون داشتن افراد مستعد در این منصب‌ها قادر به رقابت با سایر سازمان‌ها نیست و در دستیابی به اهدافش با مشکل روبرو خواهد شد. بر این اساس باید با استفاده از روش‌های دقیق، مشاغل کلیدی و حساس سازمان تحت پوشش، برنامه‌های مدیریت استعداد قرار گیرد.

✓ ایجاد خزانه استعداد

مدیریت استعداد بر افراد یا گروه خاصی از رهبران و متخصصان حال و آینده تمرکز دارد که دارای قابلیت ارتقاء در سطوح مختلف سازمانی هستند. در این رویکرد مدیریت استعداد بر یک یا دو بخش از نیروی کار متمرکز شده و آنها را مجزا می‌نماید که در اصطلاح به آن خزانه استعداد گویند. این افراد دارای قابلیت‌ها و عملکرد خاصی هستند و برای ارتقاء یا پذیرفتن منصب‌های کلیدی استعداد زیادی دارند.

ذخیره نیروی انسانی یک سازمان را می‌توان به یک منبع یا خزانه آب تشبیه کرد. بدیهی است که تعداد دریچه‌های ورودی که آب را به داخل منبع یا خزانه هدایت می‌کنند و اندازه این دریچه‌ها از یک سو و راه‌های تخلیه و میزان آبی که از منبع یا خزانه خارج می‌شود از سوی دیگر، در مجموع؛ میزان ذخیره آب را در منبع یا خزانه تعیین می‌کنند. در مورد ذخیره نیروی انسانی مستعد نیز وضع بر همین منوال است. شناسایی دریچه‌های ورود و خروج نیروی انسانی سازمان و محاسبه دقیق آن، این امکان را برای کارشناس و برنامه‌ریز فراهم می‌سازد تا با تغییر هر یک از عوامل تغییرپذیر، سایر عوامل را با آن متناسب نماید. مدیریت استعداد با ایجاد خزانه استعدادی از نیروهای مستعد و آماده نمودن آنها، سازمان را در هنگام نیاز به نیروی مستعد، یاری می‌رساند.

✓ ترک نکردن سازمان

یکی از معیارها برای سنجش وضعیت عملکرد سازمان قبل و بعد از استقرار نظام مدیریت استعداد، نرخ ترک کردن یا ترک نکردن سازمان توسط افراد نخبه است. بدین منظور ابتدا با توجه به تعاریف مشخص، افراد مستعد را متمایز می‌نمایند و آنها را در دسته‌هایی مختلف قرار می‌دهند. مایکلز و همکاران، برای تمایز کارکنان آنها را به سه دسته تقسیم کرده‌اند: کارکنان A، B و C.

کارکنان A کسانی هستند که عملکرد استثنایی در دستیابی به نتایج همراه با الهام بخشی و انگیزش در دیگران دارند. متصدیان شرکت مکنزی و شرکا، در تحقیق سال ۲۰۰۰ در زمینه جنگ بر سر استعداد، معتقدند که عملکرد کارکنان A به طور متوسط ۴۲ درصد بیشتر از کارکنان متوسط است. در این تحقیق آمده است به منظور افزایش حفظ کارکنان و ترک نکردن سازمان توسط آنها، لازم است تا توسعه و افزایش حقوق و دستمزد کارکنان A را اولویت‌بندی نمود و برنامه ریزی لازم برای حفظ کارکنان گروه A انجام گیرد.

✓ ثبات و امنیت شغلی

در مفهوم امنیت شغلی موضوعاتی چون تغییرات شغلی، از دست دادن شغل و دست نیافتن به شغل مناسب گنجانده شده است. بنابراین به اعتقاد روانشناسان صنعتی و سازمانی، امنیت شغلی یکی از عوامل به وجود آورنده رضایت شغلی است.

براساس تحقیق گروه مشاوران LBA، عواملی که بیشترین کمک را به ایجاد و حفظ تعالی سازمان می‌نماید، عبارتند از: فرهنگ مبتنی بر عملکرد، حداقل جابه‌جایی و ثبات شغلی، سطح بالایی از رضایت کارکنان، کادری از جانشینان شایسته، سرمایه‌گذاری اثربخش در توسعه و حقوق و دستمزد کارکنان و استفاده از شایستگی سازمانی (عامل‌های موفقیت) در فرآیند انتخاب و ارزیابی عملکرد کارکنان.

❖ جانشین پروری کلید نجات در بحران استعدادها :

مدیران سازمان‌ها باید استعدادیابی و جانشین پروری را از وظایف اصلی خود بدانند، اجرای طرح‌های استعداد یابی و جانشین پروری که هدف اصلی آن یافتن استعدادهای مدیریتی سازمان‌هاست، نباید مانع سرمایه گذاری بر آموزش کارکنانی شود که علی‌رغم فقدان استعداد برای تصدی مناصب مدیریتی، در مشاغل خود ارزش آفرین هستند.

برخی سازمان‌ها برای حل بحران استعداد، نگاه خود را معطوف به درون سازمان ساخته و استراتژی‌های جانشین‌پروری را اتخاذ کرده‌اند و روی توسعه و پرورش استعدادهای موجودشان تمرکز دارند. بر اساس تجربه، موفق-ترین سازمان‌ها در اجرا آنهایی هستند که سرمایه گذاری بلندمدت بر روی کارکنان‌شان انجام داده‌اند. با سرمایه‌گذاری در وقت و هزینه برای توسعه استعدادهای داخلی، این سازمان‌ها قادر خواهند بود هنگامی که استعدادهای اصلی آنها بازنشست می‌شوند یا به هر دلیل دیگری از سازمان خارج می‌شوند، بدون هیچ مشکلی از این مرحله گذر کنند.

اتخاذ استراتژی مدیریت جانشین پروری برنده – برنده به سازمان‌ها اجازه می‌دهد که مشاغل کلیدی، جانشین-های بالقوه و شکاف‌های مهارتی را شناسایی کرده، به کارکنان گزینه‌های شغلی موجود و ابزارهایی برای برنامه‌ریزی و دستیابی به اهداف شغلی‌شان ارائه کنند. ثابت شده است که برنامه‌های جانشین پروری که با مسیر شغلی افراد گره خورده است، روحیه کارکنان و بهره‌وری آنها را افزایش می‌دهد. سازمان‌هایی که توسعه شغلی را پشتیبانی می‌کنند با دادن اجازه به کارکنان برای یافتن فرصت‌های جدید در درون سازمان و تشویق به تحرک شغلی، به احتمال بسیار قوی آنها را در توسعه شغلی خود سهیم می‌کنند.

از آنجایی که کارکنان در جستجوی فرصت‌هایی در سازمان می‌باشند، بنابراین فرایند نگهداشت به خوبی شکل می‌گیرد که روی هم رفته منجر به افزایش رضایت کارکنان می‌شود.

گرچه ما به طور کلی به دنبال یک نوع جدید استراتژی مدیریت جانشین پروری هستیم، اما پژوهش‌های اخیر انجمن‌های مدیریت منابع انسانی نشان داده که بیش از ۷۰٪ سازمان‌های مورد مطالعه، فاقد استراتژی جانشین‌پروری‌اند. لذا توجه به مدیریت استعداد، به منظور افزایش بهره‌وری کارکنان و حفظ توان رقابتی در محیط‌های پیچیده و پویا حیاتی است و مدیریت استعداد را باید به عنوان یک سیستم در جریان هر یک از فرایندهای توسعه منابع انسانی، نهادینه کرد. در حقیقت مدیریت استعداد متعلق به همه فرایندهای توسعه منابع انسانی است و ارزیابی و درک استعدادهای

در بسیاری از بخش‌های درون سازمانی امکان پذیر است. در رقابت شدیدی که در بازار استخدام وجود دارد پایه و اساس لازم برای جذب استعدادها، تدوین یک طرح است و بایستی با برنامه‌ریزی، نیازها و منابع را شناسایی و تعیین کرد. در شرایط کنونی سازمان‌هایی موفق‌ترند که با پرورش استعدادها سطح عملکرد کارکنان و سازمان را پیوسته بالا ببرند و همچنین با سرمایه‌گذاری در وقت و هزینه برای توسعه استعدادهای داخلی (جانشین پروری)، هنگامی که استعدادهای اصلی این سازمان‌ها بازنشست می‌شوند یا به هر دلیل دیگری از سازمان خارج می‌شوند، با بحران کمبود نیرو مواجه نمی‌شوند.

❖ پنج دلیل خطرناک بودن عدم استفاده از جانشین پروری و بکارگیری استراتژی رشد سریع برای حفظ کارکنان :

- ۱- کارمند شما می‌تواند مهارت‌ها را به سرعت بیاموزد اما برای تجربه آموزی نیاز به زمان دارد. برای اینکه کارمند شما بتواند خوب مدیریت کند باید در این زمینه‌ها تجربه کسب کند:
 - بتواند مشکلات را بطور صحیح تشخیص دهد، شناسایی، اولویت بندی و حل نماید.
 - قدرت تصمیم‌گیری داشته باشد و همه آنها را در یک چارچوب صحیح انجام دهد.
 - بتواند با افراد زیادی که در ارتباط است، از زیردست خود تا مدیران هم رده و مدیران رده بالا به راحتی و بدون مشکل ارتباط برقرار کند. چه بسیار دیده می‌شود که مدیران کم تجربه حتی نمی‌توانند در بین گروهی از مدیران قدیمی اظهار نظر کنند.
 - بتواند سیستمی را که در اختیار دارد در مسیر بهبود مستمر سازماندهی نماید.
 - در میان افراد زیر دست خود مانند رهبر باشد یعنی اکثر افراد بتوانند نقش او را به عنوان فردی برتر قبول نمایند و به خواسته‌هایش احترام بگذارند.

۲- وقتی سازمانی استراتژی رشد سریع را انتخاب می‌نماید. به مدیر جدید حتی فرصت نمی‌دهد نتیجه کار خود را ببیند. چون قبل از این که نتیجه کارهای خود را ببیند، ارتقاء پیدا کرده است و اکنون باید در موقعیتی دیگر کار کند و

مسئولیت‌های دیگری در اولویت قرار می‌گیرند. بدون چنین تجاربی نمی‌توانید یک مدیر خوب داشته باشید چون او به اندازه کافی فرصت نداشته است تا در سطوح پایین تر بسیاری مسائل و بازتاب آنها را درک کند.

۳- هر سطح مدیریتی چالش‌های خود را دارد و مهارت‌ها و رفتارهای خاص خود را طلب می‌کند.

با طی کردن سریع پله‌های ترقی در یک سازمان فرد فرصت کافی برای تجربه کردن و آموختن ندارد و به این ترتیب بخشی را که زیر نظر دارد، در معرض ریسک بالا قرار می‌دهد. بسیاری از مهارت‌های مدیریتی را باید به تجربه آموخت و کمتر کسی می‌تواند چنین مهارت‌هایی را فقط از طریق آموزش دریابد. تجربه باید به مرور زیاد شود و نمی‌توان آنرا یکجا به دیگری منتقل کرد.

۴- وقتی که سازمانی تصمیم می‌گیرد سیاست رشد سریع را پیش گیرد تا بهترین استعدادها را حفظ کند اما خود تعدادی از کارمندان را از دست می‌دهد، این می‌تواند شروع یک دومینوی خطرناک باشد. مهمترین دلیل افرادی که یک سازمان را ترک می‌کنند سرپرست مستقیم آنهاست. تصمیم‌گیری‌های ضعیف و کمبود مهارت در حل مشکلات سازمان می‌تواند منجر به خدمات ضعیف و تباهی سازمان شود.

۵- سیاست رشد سریع در سازمان محیط برنده/ بازنده ایجاد می‌کند. اگر می‌خواهید در سازمان خود محیطی بدون استرس ایجاد کنید که همه در حال تکاپو و با انگیزه باشند و بعد از روز تعطیل همه با امید سرکار حاضر شوند ساختن فضای بازنده/برنده فکر خوبی نخواهد بود.

❖ چرا برخی سازمان‌ها با وجود همه خطرات سیاست پیشرفت سریع را پیش می‌گیرند؟

حقیقت این است که در بازار رقابتی امروز سازمان‌ها با فقر افراد فوق العاده با هوش و فوق العاده با استعداد روبرو هستند و این در برخی صنایع و سازمان‌ها بسیار چشمگیرتر است. چنانکه حتی نبود افراد با استعداد در سازمان منجر به از بین رفتن سازمان در برابر رقبای قدرتمند هم شده است و گاهی مجبور می‌باشند افرادی را در موقعیتی که واقعا صلاحیت و شایستگی آن را ندارد، قرار دهند تا به این طریق آنها را راضی نگه دارند.

پس چه باید کرد؟

هفت راه برای اینکه بهترین استعدادها را نگه دارید بدون اینکه به مدیر جدید، کارکنان و سازمان صدمه بزنید.

۱- یک برنامه موفقیت برای سازمان خود ترتیب دهید و مطابق آن عمل کنید.

یعنی به رشد استعداد و مهارت‌های کارکنان و مدیران خود متعهد باشید و برای آن ارزشی ویژه قائل شوید.

۲- افرادی را که در سازمان شما استعداد رهبری دارند شناسایی کنید. شما باید برای هر پست سازمانی چندین گزینه داشته باشید. به این ترتیب به مرور رفتارهای آنها را مد نظر خواهید داشت و با توجه به رفتارها و اشتباهاتی که از آنها سر می‌زند متوجه خواهید شد که کدام یک می‌تواند هنوز یک گزینه مناسب برای مدیریت باشد.

۳- برای افراد شناسایی شده فرصت‌هایی فراهم کنید تا در پروژه‌هایی بیش از کار عادی خود شرکت داشته باشند و مهارت‌ها و توانایی‌های خود را به نمایش بگذارند و در عین حال بتوانند توانایی‌های خود را پرورش دهند. این پروژه‌ها باید در حدی باشد که به این افراد برجسته فرصت نشان دادن توانایی را بدهد. باید با این پروژه‌ها زندگی کنند و آنرا به پایان برسانند و در عین حال بیاموزند که مسئولیت کارها و تصمیمات خود را به عهده بگیرند.

۴- مدیران جدید خود را بوسیله مربیانی در داخل سازمان و استادانی از خارج سازمان پشتیبانی کنید، تا این دوره گذار را با کمترین مشکل طی کنند. این پشتیبانی باید حداقل ۶ ماه تا یکسال ادامه داشته باشد.

۵- برای همه مدیران جدید ممیزی شخصیتی و کارایی شغلی داشته باشید. ممیزی از عملکرد مدیران تازه کار ابزار ارزشمندی است چون به این ترتیب می‌توانید ویژگی‌های بحرانی یک رهبر آینده را بشناسید و در صورت لزوم به موقع دخالت نمایید و از یک بحران در سازمان خود جلوگیری نمایید. این روش بسیار بهتر از روش « غرق شدن یا شنا یاد

گرفتن است» چراکه در این روش « غرق شدن یا شنا یاد گرفتن » مدیر جدید را ناگهان وارد کار می‌کنند و خود باید از پس همه مشکلات برآید و تازه تجربه اندوزی هم بکند.

۶- برای همه کاندیداها ابزاری تهیه کنید که به کمک آن بتوانند هم توانایی‌های خود را پرورش دهند و هم خود را ارزیابی نمایند. این کارها به همراه کارهایی که سازمان انجام می‌دهد، از قبیل افزایش مسئولیت‌ها و قرار گرفتن در موقعیت‌هایی که در خارج از سازمان هم چیزهای جدید بیاموزند و شرکت در کنفرانس‌ها و برنامه‌های آموزشی سودمند خواهند بود.

۷- پیشرفت مدیر جدید خود را زیر نظر داشته باشید و هر سال پیشرفت وی را ارزیابی کنید. برنامه‌ها و کاندیداهای رهبری را مورد ارزیابی قرار دهید. آیا برنامه‌های پشتیبانی و آموزشی شما کارایی لازم را داشته‌اند، آیا این افراد مناسب ارتقا شغلی هستند؟ هر جا لازم است بهینه‌سازی یا تغییر لازم را انجام دهید. این کار می‌تواند به صورت سالیانه انجام شود.

توجه داشته باشید که در این حالت از کاندیداهای رهبری آینده، کار بیشتری می‌خواهید بعضی از آنها ممکن است، از این فشار کار و روشی که در آن به کارایی و نتیجه اهمیت داده شود، خشنود نباشند، بعضی کم کاری کنند و بعضی هم سازمان شما را ترک کنند. مشکلی نیست بهتر است که چنین فردی خود را زود نشان دهد و مسئولیت کاری را که به آن اهمیت نمی‌دهد، هیچگاه به عهده نگیرد.

❖ نتیجه گیری:

توجه به امر استعدادیابی می‌تواند سازمان‌ها را پویا نموده، به سمت توسعه پایدار و مستمر در حوزه منابع انسانی سوق دهد. اگر سازمان روی استعدادها سرمایه‌گذاری نکند با رکود و رخوت روبرو می‌شود. عملکرد نامناسب می‌تواند نتیجه کاملاً عکس دهد و باعث سرکوب استعدادها و سرخوردگی و بی‌انگیزگی کارکنان شود. مدیر منابع انسانی موفق با اجرای شیوه‌های مختلف و بهره‌گیری از مدیریت استعداد، نقش حیاتی در ایجاد انگیزه، همچنین جلوگیری از بروز بی‌انگیزگی در کارکنان دارد.

لذا لازمست به نحو صحیح به استعداد افراد بها داد و مهارت‌های فرد را جزء ارکان اصلی شرایط احراز پست و ارتقاء وی قرار داد. هر فرد از کارکنان سازمان باید درک کند که توانایی و مهارت وی می‌تواند باعث پیشرفت کاری و بهتر شدن جایگاه و منزلت شغلی او شود، این انگیزه می‌تواند در رقابت بین کارکنان در جهت آموزش بیشتر و بالا بردن توانایی‌ها و مهارت‌های خود تاثیر بسزایی داشته باشد. افراد باید یقین حاصل کنند که به واسطه مهارت‌هایشان بهتر دیده می‌شوند، پیشرفت می‌کنند و از مزایا بهره‌مند می‌شوند.

متوقف شدن انگیزه کارکنان به دلایل مختلف شکل می‌گیرد که تاثیرات قابل توجهی در میزان بهره‌وری آن‌ها دارد، عدم انگیزه، مانند یک بیماری سراسر سازمان را فرا می‌گیرد. کارکنان بی‌انگیزه به صورت خوشبینانه با حداقل توانایی خود نسبت به انجام کارها اقدام می‌کنند یعنی اگر می‌توانند کاری را با صددرصد توانایی‌های خود به نحو بسیار مطلوب در کمترین زمان انجام دهند، تنها مقداری انرژی برای انجام کار می‌گذارند که کار انجام شود و مورد مواخذه قرار نگیرند و از حداکثر زمانی که می‌شود کار به طول انجامد استفاده می‌کنند. این کارکنان بی‌انگیزه در بسیاری از موارد سعی در پنهان کردن این روند کاری در بین همکاران و دوستان نزدیک خویش نمی‌نمایند که این مورد باعث از بین رفتن انگیزه سایر کارکنان نیز می‌شود. ایجاد انگیزه هنر یک مدیر موفق است و بدین منظور لازم است استعدادهای موجود در سازمان کشف و به روش برد-برد از آن‌ها استفاده بهینه گردد، تا هم سازمان و هم نیرو از این موضوع بهره‌مند شوند. در شرایط رقابتی، بسیار مهم و حیاتی است که سازمان‌ها سرمایه‌های انسانی خود را حفظ نمایند زیرا سازمان‌های پیشرو و رقیب همیشه در حال جذب استعدادهای برتر می‌باشند. وقتی نیروی کارآمد سازمان ما به سازمان رقیب بپیوندد سازمان ما از دو جهت ضربه خورده است، زیرا هم سازمان ما ضعیف‌تر شده و هم سازمان رقیب قوی‌تر می‌شود.

لذا دارا بودن منابع مالی و تکنولوژیک تنها مزیت سازمان‌ها به شمار نمی‌رود. در اختیار داشتن افراد مستعد و توانمند است که می‌تواند نه تنها مزیت رقابتی سازمان محسوب شود بلکه می‌تواند فقدان و یا نقص دیگر منابع را نیز جبران نماید. در این راستا دانستن ابعاد مختلف مدیریت استعداد، در واقع دانستن یک مزیت رقابتی ویژه می‌باشد، به گونه‌ای که با استفاده از قدرت تفکر و تحلیل سرمایه انسانی می‌توان گامی بلند در پشت‌سر گذاشتن شرکت‌ها و سازمان‌های سنتی برداشت و با ایجاد مزیت‌های جدید در جهت تعالی سازمانی، در محیط رقابتی تلاش نمود و در عرصه‌های پر تلاطم و تنگناهای اطلاعاتی به چالش‌ها و تهدیدات نه تنها غلبه نمود، بلکه از آن‌ها فرصت‌های بکر ایجاد نمود، البته این موضوع مهم رخ نخواهد داد مگر با نیروی استعداد و در بستر مدیریت استعداد.

❖ منابع:

- [۱] بیدمشگی‌پور، م. (۱۳۹۱) "مدیریت استعداد، استراتژی برنده یک سازمان"، مرجع روزنامه دنیای اقتصاد
- [۲] تاج‌الدین، م. معالی، م. (۱۳۸۷) "چرا مدیریت استعداد"، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۹۱، صص ۶۲-۶۳
- [۳] حسینی، ا. (۱۳۹۰) "نقش مدیریت استعداد در تامین و حفظ منابع انسانی مستعد"، فصلنامه اقتصاد و تجارت نوین، شماره های ۲۳ و ۲۴، صص ۱۸۱-۲۰۵
- [۴] جواهری‌زاده، ا. مقیمی، م. قلی‌پور، آ. طهماسبی، ر. (۱۳۹۳) "مدیریت استعدادهای سازمانی: شناسایی شاخص‌ها و ویژگی‌های کارکنان کلیدی" مجله مدیریت فرهنگ سازمانی، سال دوازدهم، شماره ۳۲
- [۵] چراغعلی، م. ایوبی، ر. معطوفی، ع. (۱۳۹۴) "مدیریت یکپارچه استعدادهای گامی در جهت تحقق استراتژی سازمانها"، چهارمین کنفرانس ملی حسابداری، مدیریت مالی و سرمایه‌گذاری
- [۶] زنده‌باد، س. علیخانی، م. راجی، م. (۱۳۹۰) "تاریخچه‌ی مدیریت استعداد"، مرجع سایت منصور داودی
- [۷] سلسله، م. (۱۳۸۸) "ترجمه مدیریت هدفمند استعدادهای ماهنامه الکترونیکی مدیریت دانش سازمانی ۳"
- [۸] صیادی، س. محمدی، م. نیک‌پور، ا. (۱۳۹۰) "مدیریت استعداد مفهومی کلیدی در حوزه سازمانی"، ماهنامه اجتماعی، علمی و فرهنگی کار و جامعه شماره ۱۳۵، از ص ۸۱ تا ص ۸۶
- [۹] قانع‌زاده، م. (۱۳۹۲) "ترجمه فرآیند مدیریت استعداد"، سایت مدیریار
- [۱۰] قصاب، ع. محسن‌نسب، م. (۱۳۸۵) "مدیریت سرمایه‌های فکری سازمان"، سایت محسن‌نسب
- [۱۱] کاویانی‌نیا، ا. (۱۳۸۹) "کشف استعدادهای موجود در سازمان و ایجاد انگیزه"، سایت مدیریت ام‌بی‌ای
- [۱۲] نوروزی‌خواه، ح. (۱۳۹۳) "مدیریت استعداد ابزاری مناسب درکنار مدیریت منابع انسانی سنتی"، سایت نفتما
- [۱۳] نوع‌پسنداصیل، م. ملک‌اخلاق، ا. عاشق‌حسینی‌مهروانی، م. (۱۳۹۳) "بررسی رابطه‌ی بین مدیریت استعداد و عملکرد سازمانی" فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، مقاله ۲، دوره ۶، شماره ۱، صفحه ۳۱-۵۱

[14] <http://www.modiryar.com>

[15] <http://mansoordavoodi.persianblog.ir/post/1162>

[16] <http://modiremomtaz.blogfa.com/post/40>

[17] <http://naftema.com>

[18] <http://mbamanagement.blogfa.com/post-484.aspx>

[19] www.Fekreno.org

[20] <http://mohsennasab.blogfa.com>